

**SAIRAAHOITAJIEN UHRAUTUVAISUUDEN YHTEYS TYÖYHTEISÖLLISYYTEEN  
JA LÄHIESIMIEHEN TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMISTYYLI YHTEYTTÄ  
MUUNTAVANA TEKIJÄNÄ**

**Juho Mertanen  
Psykologian pro gradu -tutkielma  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Tampereen yliopisto  
Marraskuu 2017**

MERTANEN, JUHO: Sairaanhoitajien uhrautuvaisuuden yhteys työyhteisöllisyyteen ja lähiesimiehen transformationaalinen johtamistyyli yhteyttä muuntavana tekijänä

Pro gradu -tutkielma, 33 s.

Ohjaaja: Mervi Ruokolainen

Psykologia

Marraskuu 2017

---

Työyhteisöllisyyden on havaittu parantavan sekä organisaation tuloksellisuutta että työntekijöiden hyvinvointia, mutta siihen yhteydessä olevien tekijöiden ja niiden välisten suhteiden tutkimuskentässä on vielä katvealueita. Työyhteisöllisyydellä tarkoitetaan työntekijän muodolliseen työnkuvaan sisältyvätöntä käyttäytymistä, kuten esimerkiksi työtovereiden auttamista ja työskentelyn kehittämistä. Tässä tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten sairaanhoitajien prososiaalisen motivaation eli uhrautuvaisuuden ja heidän lähiesimiehensä transformationaalisen johtamistyylin yhteyksiä työyhteisöllisyyteen. Uhrautuvaiset henkilöt motivoituvat kanssaihminen auttamisesta, kun taas transformationaaliselle johtamiselle on tyypillistä alaisten yksilöllinen huomiointi ja inspiroiva motivointi. Lisäksi selvitettiin, muuntaako transformationaaliseksi koettu johtamistyyli uhrautuvaisuuden ja työyhteisöllisyyden välistä yhteyttä. Teoreettisena viitekehyksenä sovellettiin Piirteiden aktivoitumisen teoriaa (Tett & Burnett, 2003).

Tutkittavina oli 1622 suomalaista sairaanhoitajaa, joiden keski-ikä oli 47,6 vuotta ja joista 92 % oli naisia. Vastanneet olivat työskennelleet keskimäärin 15,4 vuotta nykyisen työnantajansa palveluksessa ja 12 % työskenteli itsekkin esimiesasemassa. Poikkileikkausaineisto kerättiin osana ”Terveystenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaatio ja sen yhteydet työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen”-tutkimushanketta vuonna 2014.

Konfirmatorinen faktorianalyysi osoitti, että uhrautuvaisuus, työtovereihin suuntautuva työyhteisöllisyys ja organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys olivat erillisiä, mutta toisiinsa yhteydessä olevia käsitteitä. Hierarkkisissa regressioanalyysissä selvisi puolestaan, että sekä uhrautuvaisuus että transformationaalinen johtamistyyli olivat positiivisessa yhteydessä molempiin työyhteisöllisyyden muotoihin. Sekä itsensä uhrautuvaisiksi arvioineet että lähiesimiehensä johtamistyylin transformationaalisenä kokeneet sairaanhoitajat arvioivat siis harjoittavansa muita useammin työyhteisöllisyyttä. Lisäksi lähiesimiehen transformationaalinen johtamistyyli muunsi uhrautuvaisuuden yhteyttä työyhteisöllisyyden organisaatioon suuntautuvaan muotoon. Tilanteissa, joissa lähiesimiehen johtamistyyli sisälsi vain vähän transformationaalisen johtamistyylin elementtejä, sairaanhoitajien työyhteisöllisyys riippui voimakkaammin heidän henkilökohtaisesta uhrautuvaisuudestaan kuin tilanteissa, joissa he arvioivat lähiesimiehensä johtamistavan sisältävän paljon transformationaalisen johtamistyylin elementtejä. Tämä muuntava yhteys oli kuitenkin melko heikko.

Tämän tutkimuksen valossa terveydenhuollossa tulisi pyrkiä rekrytoimaan prososiaalisesti motivoituvia eli uhrautuvaisia työntekijöitä. Esimiestehtäviin tulisi samasta syystä valikoida transformationaalista johtamistyyliä suosivia henkilöitä ja jo esimiesasemassa toimivia henkilöitä tulisi kouluttaa tyylin mukaisesti. Tämän tutkimuksen tulokset eivät täysin noudattaneet Piirteiden aktivoitumisen teorian perusteella asetettuja hypoteeseja muuntavien yhteyksien osalta, joten teorian testaamista on syytä jatkaa tulevissa tutkimuksissa.

Avainsanat: työyhteisöllisyys, prososiaalinen motivaatio, uhrautuvaisuus, transformationaalinen johtamistyyli, Piirteiden aktivoitumisen teoria, moderaatio, sairaanhoitajat

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2. Työyhteisöllisyys ja uhrautuvaisuus – käsitteiden suhde toisiinsa .....	2
1.2.1. Työyhteisöllisyys ja sen ulottuvuudet .....	2
1.2.2. Uhrautuvaisuus ja sen yhteys työyhteisöllisyyteen .....	4
1.3. Transformationaalinen johtaminen – suorat ja muuntavat yhteydet työyhteisöllisyyteen.....	6
1.3.1 Suorat yhteydet .....	6
1.3.2 Muuntavat yhteydet .....	7
1.4. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
<b>2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>10</b>
2.1. Aineistonkeruu ja tutkittavat .....	10
2.2. Menetelmät ja muuttujat.....	11
2.3. Aineiston analysointi.....	12
<b>3. TULOKSET.....</b>	<b>14</b>
3.1. Kuvailevat tulokset.....	14
3.2. Työyhteisöllisyyden ja uhrautuvaisuuden faktorirakenteen tarkastelu .....	17
3.3. Uhrautuvaisuuden, transformationaalisen johtamisen ja työyhteisöllisyyden väliset yhteydet .....	17
<b>4. POHDINTA .....</b>	<b>20</b>
4.1. Päätulokset.....	20
4.2. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset .....	23
4.3. Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet.....	24
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>26</b>

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Nykypäivän nopeasti muuttuva työelämä edellyttää organisaatioilta kykyä toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti ja joustavasti. Myös terveydenhuoltosektorilla sekä potilasmäärien kasvuun vaikuttava väestön ikääntyminen että julkisen sektorin kokoon liittyvä julkinen keskustelu ovat voimistaneet tehostamispaineita. Terveydenhuolto muodostaa huomattavan osan julkisen sektorin menoista, joten sen organisaatioiden toiminnan kehittäminen on koko yhteiskunnan kannalta tarkasteltuna erityisen tärkeää. Koska valtaosa terveydenhuollon organisaatioissa tehtävästä työstä tehdään vielä ihmisvoimin, on työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttamisella mahdollisuus tuottaa merkittäviä parannuksia koko organisaation toimintaan. Eräitä keskeisimpiä organisaatioiden resurssienkäytön tehokkuuden edellytyksiä ovatkin henkilöstön aktiivisuus organisaation toiminnan kehittämisessä ja mahdollisiin ongelmakohtiin puuttuminen heti ne havaittaessa. Lisäämällä tietoa siitä, milloin työntekijät tällaista työyhteisöllisyydeksiin nimitettävää toimintaa harjoittavat, voidaan organisaatioista kehittää paremmin tällaiseen käyttäytymiseen rohkaisevia ja siten lisätä sekä organisaatioiden tehokkuutta että työntekijöiden hyvinvointia (meta-analyysi Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). Aikaisemman tutkimuksen perustella myös terveydenhuollossa työyhteisöllisyyden tiedetään parantavan työn tehokkuutta ja lisäävän potilastyytyväisyyttä (John, Olaleke, & Omotayo, 2014; Park & Yoon, 2009). Myös tässä tutkimuksessa tarkastellaan työyhteisöllisyyttä ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä suomalaisten sairaanhoitajien keskuudessa ( $n = 1622$ ).

Valtaosa työ- ja organisaatiopsykologian parissa tehdystä työyhteisöllisyystutkimuksesta on keskittynyt tarkastelemaan siihen yhteydessä olevia organisatorisia tai yksilöllisiä tekijöitä (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2005). Tällaisissa tutkimuksissa selitysasheet ovat jääneet usein varsin pieniksi, mitä on selitetty henkilön ja hänen ympäristönsä välisen yhteisvaikutuksen liian vähäiselle huomiolle jättämisellä (Christiansen & Tett, 2008; Farmer & Van Dyne, 2010; Penner & Orom, 2010). Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan tähän kritiikkiin liittymällä kansainvälisesti viime vuosina kasvaneeseen henkilökohtaisten motivaatioiden ja tilannetekijöiden yhteisvaikutusta työkäyttäytymisen kannalta selvittäneiden tutkimusten joukkoon (ks. esim. Choi & Moon, 2016; Kim, Van Dyne, Kamdar, & Johnson, 2013b). Näissä tutkimuksissa on sovellettu teoreettisena viitekehyksenä Piirteiden aktivoitumisen teoriaa (engl. *Trait activation theory*; Tett & Burnett, 2003), jonka perusajatus on, että henkilökohtaiset

taipumukset kanavoituvat käyttäytymiseksi vasta työskentelyolosuhteiden tarjotessa ”vihjeitä” käyttäytymisen suotavuudesta.

Tässä tutkimuksessa syvennetään tietoa työyhteisöllisyyteen yhteydessä olevista tekijöistä tutkimalla prososiaalisen motivaation ja lähiesimiehen johtamistyylin yhteisvaikutusta työyhteisöllisyyteen. Prososiaalista motivaatiota katsotaan ilmentävän uhrautuvaisuus, jolla tarkoitetaan henkilön motivoitumista toisen henkilön edun asettamisesta oman edun edelle. Johtamistyylinä tarkastellaan usein tutkittua transformationaalista johtamistyyliä, jossa esimies huomioi alaisiaan yksilöllisesti, näyttää esimerkkiä ja motivoi inspiroivalla tavalla. Koska sekä uhrautuvaisuudessa että työyhteisöllisyydessä on kyse toisten auttamisesta, selvitetään tutkimuksen aluksi, että kyse on erillisistä käsitteistä. Tämän jälkeen tutkitaan sekä työntekijöiden prososiaalisen motivaation että transformationaalisen johtamistyylin suoria yhteyksiä työyhteisöllisyyteen. Lopuksi selvitetään Piirteiden aktivoitumisen teorian mukaisesti, muuntaako transformationaalinen johtamistyyli prososiaalisen motivaation ja työyhteisöllisyyden välistä yhteyttä.

## **1.2. Työyhteisöllisyys ja uhrautuvaisuus – käsitteiden suhde toisiinsa**

### **1.2.1. Työyhteisöllisyys ja sen ulottuvuudet**

Työntekijät ovat merkittävä organisaation tuloksellisuuden lähde, joten toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää kyetä arvioimaan yksittäisten työntekijöiden työsuoriutumista. Teollisen yhteiskunnan liukuhihnatyössä työsuoriutumista voitiin arvioida esimerkiksi valmiiden tuotteiden määrää seuraamalla, mutta työnkuvien muututtua abstraktimmiksi työntekijöiden vaikutus organisaatioiden tuloksellisuuteen on muuntunut myös epäsuoremmin keinoin tapahtuvaksi. Esimerkiksi mahdollisten ongelmakohtien ennaltaehkäisy säästää resursseja ongelmien ratkaisusta tuottavampiin toimintoihin, mikä osaltaan selittää myös pitkittäistutkimuksissa havaittua työntekijöiden käyttäytymisen vaikutusta yritysten tuottoon (Koys, 2001). Vuosien varrella työntekijän suoriutumisen arviointiin on kehitetty lukuisia erilaisia mittareita ja kehittyneimmät niistä huomioivat kappalemääraisten suoritteiden laskemisen rinnalla myös työntekijän merkityksen (esim. Borman & Motowidlo, 1997; Viswesvaran & Ones, 2000).

Aivan viime vuosina Koopmans ja kollegat ovat tutkimuksissaan (Koopmans ym., 2012; Koopmans ym., 2014ab; Koopmans ym., 2016) määritelleet työsuoriutumisen ydinulottuvuuksiksi seuraavat kolme ulottuvuutta: henkilön työrooliin suoraan liittyvien velvoitteiden suorittaminen (engl. *task performance*), kontekstuaalinen eli työskentely-ympäristöön vaikuttava työsuoriutuminen (engl. *contextual performance*) ja organisaatiolle haitallinen käyttäytyminen (engl. *counterproductive*

*work behavior*). Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oleva työyhteisöllisyys liittyy kontekstuaaliseen työssä suoriutumiseen ja sillä tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, jota häneltä ei suoranaisesti työnkuvansa puitteissa edellytetä, mutta joka kokonaisuuden kannalta arvioituna tukee organisaation psykososiaalisia työskentelyolosuhteita ja näin edesauttaa organisaation ydintehtävän toteutumista vähintäänkin välillisesti (Borman & Motowidlo, 1997). Tällaista toimintaa on esimerkiksi työtovereiden auttaminen, vapaaehtoiisiin koulutuksiin osallistuminen tai ideoiden esittäminen työmenetelmien kehittämiseksi (katsaus Koopmans ym., 2011; Borman & Motowidlo, 1997; Lee & Allen, 2002). Näin ollen onkin ymmärrettävää, että työyhteisöllisyyden on havaittu olevan yhteydessä sekä työntekijöiden että organisaation tasolla mitattuun työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (meta-analyysi Podsakoff ym., 2009).

Vuosien varrella työyhteisöllisyyttä on ehditty nimittää myös organisaatiokansalaiskäyttäytymiseksi (engl. *organizational citizenship behavior*) (ks. esim. Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Suomessa käytössä ovat olleet muun muassa termit työyhteisökäyttäytyminen sekä alais- ja työyhteisötaidot (Keskinen, 2005; Mönkkönen & Roos, 2010). Tässä tutkimuksessa ilmiöstä käytetään nimitystä työyhteisöllisyys, sillä se tavoittaa ilmiön moninaisuuden ja käyttäytymisen psykososiaaliset ulottuvuudet (Saarinen, Ruokolainen, Taimio, Pirttilä, & Mauno, 2015). Toisin kuin työroolissa suoriutumisen arviointi, joka perustuu usein ainakin osin mitattavissa olevien suoritteiden kertymän arviointiin, työyhteisöllisyyden arviointi perustuu käyttäytymisen ja lähinnä sen yleisyyden arviointiin.

Työyhteisöllisyyden merkittävimpiin tutkijoihin kuuluva Organ (1997) on kuvannut työyhteisöllisyyden sisältävän viiden tyyppistä käyttäytymistä, jotka olivat altruistinen auttavaisuus, yleinen kohteliaisuus, urheilumielen osoittaminen vastoinikäymisten koittaessa, työhön liittyvien velvollisuuksien hoitaminen tunnollisesti sekä kansalaishyveellisyys. Empiiriset tutkimukset eivät kuitenkaan ole olleet yhteneväisiä teoriassa esitetyn jaottelun kanssa, joten vaihtoehtona käyttäytymisen ilmiösuun perustuvalla luokittelulla on esitetty työyhteisöllisyyden jakamista sen mukaan, onko käyttäytyminen suunnattu työtovereita vai organisaatiota kohtaan (Lee & Allen, 2002; McNeely & Meglino, 1994; Williams & Anderson, 1991). Lopulta kilpailevat alakategorioiden luokittelutavat on yhdistetty ja myös Organ (1997) on hyväksynyt Williamsin ja Andersonin (1991) kaksidimensioisen luokittelun. Työyhteisöllisyyden tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin edelleen näkemyseroja aiheesta ja teorian kehitysvaiheessa olemista kuvaa se, että vielä tällä vuosituhannella on päädytty suosittamaan sekä kaikki mahdolliset alakategoriat yhteen sulauttavaa työyhteisöllisyyden yhden faktorin mallia (Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007; LePine, Erez, & Johnson, 2002) että kolmen faktorin mallia, jossa työtovereihin ja organisaatioon suuntautuvan

yhteisöllisyyden lisäksi erotetaan omaksi ulottuvuudekseen työntekijän aloitteellisuus (Coleman & Borman, 2000).

Tässä tutkimuksessa sovelletaan työyhteisöllisyyden jaottelua käyttäytymisen kohteen perusteella eli työtovereihin suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen ja organisaatioon suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen. Valintaa puoltaa havainto, että osalla työntekijöistä on aikaisemmissa tutkimuksissa osoitettu ilmenevän suuriakin eroja työtovereihin ja organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden määrissä (Halbesleben & Bowler, 2007; Podsakoff ym., 2009). Tämän lisäksi myös työtovereihin ja organisaatioon suuntautuvien työyhteisöllisyyden ilmenemismuotojen ennustajat vaikuttaisivat poikkeavan ainakin osin toisistaan: organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys yhdistyy esimerkiksi persoonallisuudenpiirteistä tunnollisuuteen ja työtovereihin suuntautuva työyhteisöllisyys soinnollisuuteen (Borman ym., 2001; Spitzmuller, Van Dyne, & Ilies, 2008). Työyhteisöllisyyden tarkastelua kahdella ulottuvuudella puoltaa myös jaottelua käyttävän tutkimusnäytön laajuus, mikä lisää mahdollisuuksia verrata tämän tutkimuksen tuloksia aiempiin. Kahden ulottuvuuden mittari on lisäksi todettu psykometrisilta ominaisuuksiltaan toimivaksi nimenomaan tämän tutkimuksen kohteena olevalla ammattiryhmällä eli sairaanhoitajilla (Lee & Allen, 2002). Johtuen aiempien tutkimusten kirjavista tuloksista työyhteisöllisyyden faktorirakenteeseen liittyen, tässä tutkimuksessa kahden faktorin mallin sopivuus aineistoon varmistetaan kuitenkin ennen jatkoanalyysia konfirmatorisella faktorianalyysillä.

### **1.2.2. Uhrautuvaisuus ja sen yhteys työyhteisöllisyyteen**

Työntekijöiden työyhteisöllisyyden harjoittamisen motiivit jaetaan kolmeen pääluokkaan: prososiaaliset eli kanssaihminen hyvinvoinnista huolehtimiseen tähtäävät motiivit, organisaatiosta huolehtimiseen perustuvat motiivit ja vaikutelman hallintaan liittyvät motiivit (Grant & Mayer, 2009; Rioux & Penner, 2001). Prososiaalisesti motivoituneet työntekijät tahtovat auttaa ympärillään olevia ihmisiä ja arvostavat myönteisiä ihmissuhteita töissä. Organisaatiosta huolehtivat puolestaan ovat sitoutuneita työnantajansa edustamien arvojen ja organisaation tavoitteiden edistämiseen, kun taas vaikutelman hallinnasta motivoituvat lähestyvät toimintaa välineellisemmästä näkökulmasta pyrkien kehuihin ja mahdollisesti muihin palkkioihin työyhteisössä (Bourdage, Lee, Lee, & Shin, 2012). Prososiaaliin ja organisaatiosta huolehtimiseen liittyviin motiiveihin perustuva työyhteisöllisyys vaikuttaisi aiempien tutkimusten perusteella suuntautuvan sekä työtovereihin että organisaatioon, kun taas vaikutelmien hallinnasta motivoitunut työyhteisöllisyys suuntautuu lähinnä työtovereihin (Finkelstein, 2006).

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevien sairaanhoitajien on havaittu arvioivan harjoittavansa työyhteisöllisyyttä usein (vähintään puolet ajasta) ja tämä näyttäisi pätevän useissa kulttuureissa ympäri maailmaa (Altuntas & Baykal, 2010; Zaghini, Biagioli, Prandi, Fida, & Sili, 2015). Sairaanhoitajien korkeaa työyhteisöllisyyttä on selitetty toisten auttamisen keskeisyydellä sairaanhoitajien varsinaisessa työnkuvassa ja sillä, että tämän myötä ammattiin hakeutuisi erityisen paljon prososiaalisesti motivoituneita henkilöitä (Dill, Erickson, & Diefendorff, 2016; Nesje, 2015).

Kuten edellä todettiin, osa työyhteisöllisyydestä ymmärretään johtuvan prososiaalisesta motivaatiosta (Grant & Mayer, 2009; Rioux & Penner, 2001). Prososiaalisella motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua toisten hyvinvoinnin lisäämiseen, vaikka tästä seuraisi hyväntekijälle itselleen ylimääräistä kuormitusta. Psykologian ja filosofian piirissä on käyty pitkään keskustelua tällaisen altruistiseksi nimitetyn motivaation perimmäisestä olemuksesta ja siitä, missä määrin toisten hyvinvoinnin lisääminen palvelee myös itsekkäämpiä motiiveja (ks. esim. Eisenberg, van Schyndel, & Spinrad, 2016). Empiirisissä tutkimuksissa prososiaalinen motivaatio on yhdistetty empaattisiin kehollisiin ja tunnereaktioihin, mikä on vakuuttanut esimerkiksi Batsonin (2010) siitä, että prososiaalinen motivaatio olisi itsekkäistä motiiveista irrallinen ilmiö. Prososiaaliseen motivaatioon vaikuttaisi liittyvän erillinen perinnöllinen perustansa (Knafo & Plomin, 2006; Sober & Wilson, 1998), jonka ilmaisussa myös kulttuurisilla tekijöillä on keskeinen merkitys (Fehr & Fischbacher, 2003).

Tässä tutkimuksessa prososiaalista motivaatiota lähestytään alkujaan julkisen palvelun motivaation (engl. *public service motivation*) tutkimustradition (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010; Perry & Wise, 1990; Taimio, 2013) alle lukeutuvan uhrautuvaisuuden (engl. *self sacrifice*) käsitteen kautta. Julkisen palvelun motivaatiolla tarkoitetaan henkilön pyrkimystä edistää työssään toisten ihmisten hyvinvointia (Perry & Wise, 1990; Taimio, 2013) eli kyseessä on abstraktimman, jopa yhteiskunnallisen tasoinen empatia. Uhrautuvaisuuden ajatellaan puolestaan olevan julkisen palvelun motivaation ydinulottuvuus (Batson & Shaw, 1991; Kim & Vandenabeele, 2010). Käytännössä uhrautuvaisuudella tarkoitetaan motivoitumista kanssaihminen hyvinvoinnin asettamista oman edun edelle (Saarinen ym., 2015), esimerkiksi valmiutta korkeampien verojen maksuun köyhempien tukemiseksi. Uhrautuvaisuutta omaavien henkilöiden on havaittu hakeutuvan muita useammin toisten ihmisten hyvinvointia lisääviin ammatteihin ja töihin julkiselle sektorille (Clerkin & Coggburn, 2012; Piatak, 2016). Täten tämän tutkimuksen aineistossa uhrautuvaisuuden voidaan olettaa olevan korkealla tasolla.

Uhrautuvaisuuden teoreettinen yhteys aiemmin esiteltyyn työyhteisöllisyyteen on vahvistettu myös empiirisesti. Poikkileikkausasetelmiin pohjautuvissa tutkimuksissa uhrautuvaisuuden on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä sekä auttamiskäyttäytymiseen yleensä (Penner &



Finkelstein, 1998) että nimenomaisesti työyhteisöllisyyteen (Carlo, Eisenberg, Troyer, Switzer, & Speer, 1991; Van Emmerik, Jawahar, & Stone, 2005). Toisin sanoen uhrautuvaiset työntekijät toimivat todennäköisemmin auttavaisesti myös työtovereitaan ja työnantajaansa kohtaan. Työyhteisöllisyyden ilmenemismuodoista prososiaaliset motiivit vaikuttaisivat olevan yhteydessä sekä työtovereihin että organisaatioon suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen (Lemmon & Wayne, 2015; Rioux & Penner, 2001). Tässä tutkimuksessa selvitetään, kuinka vahvassa yhteydessä suomalaisten sairaanhoitajien uhrautuvaisuus on heidän harjoittamaansa työyhteisöllisyyteen. Koska kyseessä on kaksi käsitteellisesti varsin lähekkäistä ilmiötä, ennen jatkoanalyysyä varmistetaan uhrautuvaisuus ja työyhteisöllisyys -käsitteiden erillisyys.

### **1.3. Transformationaalinen johtaminen – suorat ja muuntavat yhteydet työyhteisöllisyyteen**

#### **1.3.1 Suorat yhteydet**

Työntekijäkohtaisten tekijöiden lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu myös johtamisen olevan yhteydessä työntekijöiden työyhteisöllisyyteen (esim. Nohe & Hertel, 2017; Piccolo & Colquitt, 2006). Eräs eniten tutkituista johtamistyyleistä sekä yleensä että työyhteisöllisyyden yhteydessä on transformationaalinen johtamistyyli (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Tämä johtamistyyli perustuu alkujaan Burns (1978) poliittisista johtajista tekemiin havaintoihin, joita Bass (1985) kehitti edelleen työelämän viitekehykseen sopiviksi. Johtamistyylin nimi viittaa johtajien kykyyn tuottaa johdettavissaan muutoksia organisaation tavoitteiden suuntaan toimimalla itse esimerkillisesti ja luomalla alaisten suoritteille merkityksiä. Transformationaalista johtamistyyliä kuvaa esimiehen tapa inspiroida työntekijöitään sitomalla työntekijältä edellytetyt suoritteet suurempaan tarkoitukseen ja osallistaa työntekijää parhaan mahdollisen toimintatavan valinnassa (Kuhnert & Lewis, 1987). Tämän hän tekee sisällyttämällä toimintaansa transformationaalisen johtamistyylin neljä ulottuvuutta: toimimalla itse esimerkillisesti, ilmaisemalla tavoitteet inspiroivasti, haastamalla alaisiaan älyllisesti ja muodostamalla suhteen jokaiseen alaiseen myös yksilönä (Judge & Piccolo, 2004).

Transformationaalisen johtamistyylin on havaittu olevan yhteydessä sekä organisaatioiden tehokkuuteen että työntekijöiden parempaan hyvinvointiin (Piccolo & Colquitt, 2006; Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010; Wang ym., 2011). Samanlaisia tuloksia on saatu myös terveydenhuollossa (meta-analyysi Cummings ym., 2010), jossa transformationaalisen johtamistyylin on havaittu olevan yhteydessä jopa suotuisampaan suhtautumiseen näyttöperustaisiin hoitokäytäntöihin (Aarons, 2006). Transformationaalisen johtamistavan positiivinen yhteys tässä

tutkimuksessa tarkasteltavaan työyhteisöllisyyteen on todettu poikkileikkaus-, pitkittäis- ja kokeellisella asetelmalla tehdyissä tutkimuksissa erilaisilla ammattiryhmillä (Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; Nohe & Hertel, 2017; Wang ym., 2011).

Transformationaalisen johtamistyylin ja työyhteisöllisyyden välistä yhteyttä selittämään on tarjottu useita teoreettisia malleja. Eräs laajimmin käytetyistä on Sosiaalisen vaihdon teoria (engl. *Social exchange theory*; Blau, 1964) työelämäkontekstiin tulkittuna (Ilies, Fulmer, Spitzmuller, & Johnson, 2009; Nohe & Hertel, 2017). Teorian sisältämän vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti työntekijät vastaavat organisaatiolta ja – esimieheltään sen edustajana – samaansa hyvään kohteluun ja kokemaansa tukeen toimimalla muodollisen työnkuvansa vaatimukset ylittävillä tavoilla (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Vastavuoroisuuden lisäksi tutkimuksissa on löydetty useita transformationaalisen johtamistavan yhteyttä työyhteisöllisyyteen välittäviä tekijöitä. Eräs keskeisimpiä välittäviä tekijöitä ovat työn merkitykseen liittyvät kognitiot. Käytännössä transformationaalisten johtajien alaiset kokevat työnsä tärkeänä ja suoriutuvat tämän siivittämänä työssään todennäköisemmin yli odotusten (Grant & Sumanth, 2009; Purvanova, Bono, & Dziewieczynski, 2010). Tämän lisäksi transformationaalisten johtajien alaiset kokevat korkeampaa minäpystyvyyttä ja työn imua, jotka lisäävät todennäköisyyttä työyhteisöllisyyden harjoittamiseen (Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011). Yksilöllisten välittävien tekijöiden, kuten kognitioiden ja asenteiden lisäksi keskeisiä vaikuttaisivat olevan relationaaliset välittävät tekijät. Transformationaalisilla johtajilla on esimerkiksi havaittu olevan parempi suhde alaisiinsa, mikä puolestaan on yhteydessä työyhteisöllisyyteen (Li & Hung, 2009; Nohe & Hertel, 2017). Transformationaaliseen johtamistapaan läheisesti liittyvän esimiehen ja alaisen hyvän suhteen on havaittu myös lisäävän työntekijän luottamusta organisaatioon, joka puolestaan on yhteydessä työyhteisöllisyyteen (Chen, Wang, Chang, & Hu, 2008). Transformationaalisen johtamistyylin ulottuvuuksista esimerkillä johtaminen ja tavoitteiden inspiroiva ilmaiseminen on yhdistetty nimenomaan organisaatioon suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen ja yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen stimulointi puolestaan työtovereihin suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen (Bottomley, Mostafa, Gould-Williams, & León-Cázares, 2016).

### **1.3.2 Muuntavat yhteydet**

Edellä on tarkasteltu sekä yksilöön (uhrautuvaisuus) että hänen työskentelyolosuhteisiinsa (transformationaalinen johtaminen) liittyvien tekijöiden itsenäisiä yhteyksiä työyhteisöllisyyteen. Tutkimustiedon soveltaminen käytäntöön edellyttää kuitenkin malleja, jotka huomioivat yksilö- ja tilannetekijät samanaikaisesti (ks. esim. Hough & Oswald, 2008). Esimerkiksi Barrick ja Mount

(2005) ovat korostaneet tarvetta selvittää työskentelyolosuhteisiin liittyviä tekijöitä, joiden puitteissa henkilökohtaiset ominaisuudet kanavoituvat käyttäytymiseksi. Viime vuosina onkin enenevässä määrin kiinnitetty huomiota myös siihen, kuinka henkilöön ja hänen työskentelyolosuhteisiinsa liittyvät tekijät yhdessä vaikuttavat työyhteisöllisyyden ilmenemiseen.

Eräs tutkimusnäyttöä tuekseen kerännyt teoreettinen viitekehys työntekijäkohtaisten tekijöiden ja työskentelyolosuhteiden välisen dynamiikan jäsentämiseen työsuoriutumisen kannalta on Piirteiden aktivoitumisen teoria (engl. *Trait activation theory*, TAT; Tett & Burnett, 2003; Tett, Simonet, Walser, & Brown, 2013). Teorian perusajatus on, että henkilökohtaiset taipumukset ilmenevät käyttäytymisenä sellaisissa tilanteissa, jotka tarjoavat ”vihjeitä” siitä, että käyttäytyminen on suotavaa. Taipumusten mukainen käyttäytyminen tuottaa ihmiselle mielihyvää ja hän pyrkii kohti olosuhteita joissa saa taipumuksiaan toteuttaa. Teoria jaottelee tilannetekijät organisatorisia, sosiaalisia ja työtehtäviin liittyviä vihjeitä tarjoaviin tilanteisiin.

Vaikka tässä tutkimuksessa tarkasteltavan prososiaalisen motivaation eli uhrautuvaisuuden ei voida katsoa täysin täyttävän perinteisiä persoonallisuuspiirteen kriteereitä, on kyseessä kuitenkin samantapainen ilmiö. Motivaatio voidaan nimittäin määritellä taipumuksena toimia tietynsuuntaisella tavalla toisistaan poikkeavissakin olosuhteissa (Penner, Midili, & Kegelmeyer, 1997), mikä on hyvin samankaltainen kuin Tettin ja Burnettin (2003) määritelmä piirteistä. Piirteiden aktivoitumisen teoriaa on sovellettu motivaatioiden tutkimiseen onnistuneesti aiemminkin. Esimerkiksi Kim ym. (2013b) havaitsivat, että prososiaalisen motivaation yhteys työyhteisöllisyyteen riippuu työyhteisön sosiaalisen suhteiden vahvuudesta ja Choin ja Moonin (2016) tutkimuksessa prososiaalinen motivaatio oli yhteydessä auttamiskäyttäytymiseen työpaikalla vain kun tilannetekijät puolsivat tätä.

Transformationaalisen johtamistyylin käyttäminen piirteitä aktivoivana tilannetekijänä on sekin viime vuosina noussut tutkimusten kohteeksi työ- ja organisaatiopsykologiassa. Transformationaalisen johtamistyylin voidaan ajatella muotoilevan psykososiaalisia työskentelyolosuhteita sisältämään Piirteiden aktivoitumisen teorian tarkoittamia tilannevihjeitä ja rohkaisemaan näin työntekijöitä taipumustensa mukaisella tavalla toimimiseen. Tämän tutkimuksen kaltaisella asetelmalla tehtyä tutkimusta ei ole vielä kertynyt, mutta transformationaalisen johtamistyylin on esimerkiksi havaittu aktivoivan henkilökohtaisten uskomusten yhteyttä työsuoriutumiseen Piirteiden aktivoitumisen teorian mukaisesti (Kim, Liden, Kim, & Lee, 2015).

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä transformationaaliseen johtamistapaan liittyviä esimiehen toimintatapoja, joiden voi ajatella aktivoivan työntekijän prososiaalista motivaatiota, ovat toivotun kaltaisen käyttäytymisen mallintaminen ja selkeiden tavoitteiden asettaminen työskentelylle (Paarlberg & Lavigna, 2010). Transformationaalisen johtamisen seurauksista työn merkityksellisyyden kokemuksen (Purvanova ym., 2010) ja lisääntyvän minäpystyvyyden (Salanova

ym., 2011) voi ajatella olevan prososiaalista motivaatiota käytännön toiminnaksi aktivoivia. Tähän tutkimukseen sovellettuna, uhrautuvaisuuteen taipuvaiset työntekijät siis toteuttavat motivaationsa mukaista käyttäytymistä enemmän olosuhteissa, joissa kokevat auttamisen merkitykselliseksi ja itsensä auttamiseen kykeneviksi ja saavat lähiesimiehiltään ymmärrystä ja kannustusta motivaationsa mukaiseen käyttäytymiseen.

#### **1.4. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää uhrautuvaisuuden yhteyttä työyhteisöllisyyteen sekä sitä, muuntaako lähiesimiehen transformationaalinen johtamistyyli uhrautuvaisuuden ja työyhteisöllisyyden välistä yhteyttä suomalaisilla sairaanhoitajilla. Koska työyhteisöllisyyttä on tutkittu Suomessa varsin vähän, tarkastellaan myös sen eriytymistä sairaanhoitajien taustamuuttujien suhteen. Tältä osin ei kuitenkaan aseteta tutkimushypoteesia, vaan keskitytään ilmiön kuvailemiseen. Työyhteisöllisyyskäsitteelle on esitetty useita mahdollisia faktorirakenteita (Coleman & Borman, 2000; LePine ym., 2002; Williams & Anderson, 1991), joten tässä tutkimuksessa sovellettavaksi valitun kahden faktorin mallin (työtovereihin ja organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys) sopivuus aineistoon varmistetaan konfirmatorisella faktorianalyysillä. Samaisella analyysillä varmistetaan myös, että sairaanhoitajien henkilökohtainen uhrautuvaisuus ja heidän työyhteisöllisyytensä todellakin ovat toisistaan erillisiä käsitteitä. Uhrautuvaisuuden, transformationaalisen johtamisen ja työyhteisöllisyyden välisten yhteyksien osalta hypoteesit perustuvat aiempien tutkimusten tuloksiin (Grant & Mayer, 2009; Kim ym., 2013b; Lee & Allen, 2002; Wang ym., 2011) ja Sosiaalisen vaihdon (Blau, 1964) sekä Piirteiden aktivoitumisen (Tett & Burnett, 2003) teorioihin.

*H1:* Uhrautuvaisuus ja työtovereihin ja organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys ovat toisistaan erillisiä käsitteitä.

*H2:* Sairaanhoitajien uhrautuvaisuus on positiivisessa yhteydessä sekä työtovereihin (*H2a*) että organisaatioon (*H2b*) suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen.

*H3:* Lähiesimiehen transformationaalinen johtamistyyli on positiivisessa yhteydessä sekä sairaanhoitajien työtovereihin (*H3a*) että organisaatioon (*H3b*) suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen.

*H4:* Transformationaalinen johtamistyyli muuntaa uhrautuvaisuuden ja työyhteisöllisyyden molempien ulottuvuuksien välistä yhteyttä siten, että uhrautuvaisuuden ja työyhteisöllisyyden välinen positiivinen yhteys on voimakkaampi, kun sairaanhoitajien lähiesimies harjoittaa transformationaalista johtamistyyliä.

## 2. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1. Aineistonkeruu ja tutkittavat

Tämän tutkimuksen tutkittavat olivat terveydenhuollon piirissä työskenteleviä sairaanhoitajia. Aineisto kerättiin Sosiaali- ja terveystieteiden ammattijärjestön (Tehyn) jäseniltä ”Terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaatio ja sen yhteydet työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen” -tutkimushankkeessa. Hanketta rahoitti Kunnallissalan kehittämissäätiö ja se toteutettiin Turun ja Tampereen yliopistojen sekä Palkansaajien tutkimuslaitoksen yhteistyönä (Saarinen ym., 2015). Hankkeessa selvitettiin suomalaisten terveydenhuoltoalan työntekijöiden julkisen palvelun motivaatiota hyödyntäen Kimin ym. (2013a) kehittämää julkisen palvelun motivaatio -mittaria, minkä lisäksi tarkasteltiin julkisen palvelun motivaation yhteyttä terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointiin ja -suoriutumiseen.

Aineisto kerättiin vuoden 2014 huhti-toukokuussa siten, että Tehyn yhteyshenkilö toimitti satunnaisesti valituille ammattijärjestön jäsenille sähköpostitse linkin tutkimuksessa käytettyyn sähköiseen kyselylomakkeeseen. Myöhemmin heille lähetettiin vielä kaksi muistutusviestiä. Kaikkiaan linkki lähetettiin yhteensä 10 000 henkilölle. Vastauksia kertyi yhteensä 1622 ja vastausprosentiksi muodostui 16,2. Todellisen vastausprosentin määrittäminen oli kuitenkin vaikeaa, koska tutkimusryhmä ei ollut varma sähköpostiosoitteiden todellisesta käytössä olosta; ensimmäisen lähetyskierron jälkeen 7600 henkilöä ei ollut avannut linkin sisältänyttä viestiä ja toisen muistutuksenkin jälkeen heitä oli 6365 (ks. Saarinen ym., 2015).

Kyselyyn vastanneista Tehyn jäsenistä naisia oli 92 %, mikä vastaa varsin tarkasti koko ammattijärjestön jäsenkunnan sukupuolijakaumaa (Tehyn tutkimustyöryhmä, 2016; Saarinen ym., 2015). Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskenteli 92 % ja esimiesasemassa 12 % kyselyyn vastanneista. Vastaajat olivat työskennelleet nykyisen työnantajansa palveluksessa keskimäärin 15,4 vuotta ( $kh = 11,1$ ). Vastaajien keski-ikä oli 47,6 vuotta ( $kh = 10,3$ ). Vastaajista 16 % oli alle 35-vuotiaita ja 29 % yli 55-vuotiaita, kun Tehyn jäsenistössä näiden ikäluokkien suhteelliset osuudet ovat vastaavasti 30 % ja 19 % (Tehyn tutkimustyöryhmä, 2016). Nuoret jäsenet jättivät siis todennäköisemmin vastaamatta kyselyyn ja vanhemmat vastasivat keskivertoa aktiivisemmin. Tehyn jäsenistä sairaanhoitajia on noin 50 %, eli tilastoja ammattijärjestön jäsenistöstä täytyy lukea suuntaa-antavina suhteissa sairaanhoitajien jakautuneisuuteen demografisten taustatekijöiden perusteella.

## 2.2. Menetelmät ja muuttujat

*Uhrautuvaisuutta* mitattiin psykometrisiltä ominaisuuksiltaan hyväksi todetun julkisen palvelun motivaation mittarin (Kim ym., 2013a; suomeksi Saarinen ym., 2015) uhrautuvaisuus - ulottuvuudella. Vastaaja arvioi ulottuvuuden jokaisen neljän osion (esim. ”Suostuisin hyvään suunnitelmaan huonompiosaisten elämän parantamiseksi, vaikka se maksaisi minulle”) sopivuutta itseensä viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä). Neljästä osiosta muodostetun keskiarvosummamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli .87.

*Transformationaalista johtamistyyliä* mitattiin seitsemänosioisella mittarilla (Global Transformational Leadership scale; Carless, Wearing, & Mann, 2000; suomeksi Perko & Kinnunen, 2013), jossa vastaaja otti kantaa väittämien sopivuudesta lähiesimiehensä johtamistyyliin viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä). Väittämänä käytettiin esimerkiksi ”Lähin esimieheni kannustaa ja antaa tukea henkilöstölle”. Mittarin Cronbachin alfakerroin oli .94.

*Työyhteisöllisyyttä* mitattiin kahdeksan osiota sisältävällä työyhteisöllisyysmittarilla (Lee & Allen, 2002; suomeksi Työterveyslaitos), jonka väittämiin vastaajat ottivat kantaa viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä). Ensimmäiset neljä väittämää mittasivat *työtovereihin suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä*, esimerkiksi ”Olen valmis tarvittaessa sovittamaan omia aikataulujani niin, että voin tuurata muita”. Jälkimmäiset neljä väittämää mittasivat *organisaatioon suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä*, esimerkiksi ”Osallistun tapahtumiin ja tilaisuuksiin, joihin minun ei edellytetä osallistuvan, mutta jotka ovat hyödyllisiä organisaatiolleni”. Väittämistä muodostettujen keskiarvosummamuuttujien Cronbachin alfa-kertoimet olivat .65 (työtovereiden suuntautuva työyhteisöllisyys) ja .72 (organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys).

Tutkimuksen *taustamuuttujiksi* valittiin aiempiin tutkimuksiin pohjautuen ja korrelaatiotarkastelujen jälkeen *sukupuoli, ikä, esimiesasema, työsuhdetyyppi* ja *vuodet työnantajan palveluksessa*. Näiden kaikkien on havaittu olevan yhteydessä työyhteisöllisyyteen. Joidenkin tutkimusten mukaan naiset ja pidempään työnantajan palveluksessa työskennelleet harjoittaisivat työyhteisöllisyyttä enemmän kuin miehet ja vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet (Ng & Feldman, 2010; Van Dyne & LePine, 1998; Zaghini ym., 2015). Iän on esitetty olevan yhteydessä työyhteisöllisyyteen siten, että ensin iän myötä työyhteisöllisyys lisääntyisi, mutta tietyn pisteen jälkeen kääntyisi laskuun (Sturman, 2003). Määräaikaisten työntekijöiden on havaittu harjoittavan enemmän työyhteisöllisyyttä joissain tutkimuksissa (Feather & Rauter, 2004), mutta tästä on myös toisen suuntaista näyttöä (Podsakoff ym., 2000).

### 2.3. Aineiston analysointi

Aineistoa analysoitiin IBM SPSS Statistics 23.0 -ohjelmalla. Ensimmäisenä muodostettiin keskiarvosummamuuttujat uhrautuvaisuudelle, transformationaaliselle johtamistyyliille ja työyhteisöllisyyden työtovereihin ja organisaatioon suuntautuville muodoille. Tämän jälkeen tarkasteltiin työyhteisöllisyysmuuttujien normaalijakautuneisuutta Kolmogorov-Smirnov -testillä. Testin perusteella kummankaan muuttujan jakauma ei ollut normaalisti jakautunut ( $p < .001$ ). Työtovereihin suuntautuvan työyhteisöllisyyden jakauma oli vasemmalle vino ja parhaiten tätä normalisoi peilattu neliöjuurimuunnos (Nummenmaa, 2006). Muunnettuna työtovereihin suuntautuvan työyhteisöllisyyden jakauma vastasi histogrammin silmämääräisen tarkastelun perusteella hieman paremmin normaalijakautuneisuutta, mutta Kolmogorov-Smirnov -testin mukaan se ei edelleenkään ollut normaalisti jakautunut ( $p < .001$ ). Työtovereihin suuntautuvan työyhteisöllisyyden osalta regressioanalyysit tehtiin sekä muunnetuilla että muuntamattomilla muuttujilla, eikä muunnos merkittävästi osin parantanut tuloksia pätien myös residuaalitarkasteluihin. Näin ollen lopulliset analyysit päädyttiin tekemään alkuperäisellä, muuntamattomalla muuttujalla. Organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden jakauma oli histogrammin silmämääräisen tarkastelun perusteella lievästi oikealle vino, mutta riittävän normaalijakautunut.

Tutkittavien taustatietojen sekä riippumattomien ja riippuvien muuttujien tasojen kuvailuun käytettiin keskiarvoja, keskihajontoja ja jakaumia. Selittävien ja selitettävien muuttujien jakautuneisuutta kaksiluokkaisten taustatekijöiden mukaan tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä ja ikämuuttujasta muodostettujen neljän ryhmän osalta yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Ikäryhmiä vertailtiin organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden suhteen Bonferroni-testillä. Levenen testin perusteella työtovereihin suuntautuvan työyhteisöllisyyden variansseissa ilmeni vaihtelua ikäryhmittäin ( $p > .05$ ), joten sen osalta ryhmävertailut tehtiin käyttäen Dunnettin T3-testiä. Taustamuuttujien, riippumattomien ja riippuvien muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla.

Työyhteisöllisyyden faktorirakennetta ja uhrautuvaisuuden erillisyyttä työyhteisöllisyydestä (hypoteesi 1) tarkasteltiin konfirmatorisella faktorianalyysillä vertailemalla kolmea mallia: ensimmäisessä kaikki kolme muuttujaa sijoitettiin samalle faktorille; toisessa uhrautuvaisuudesta muodostettiin oma faktorinsa ja työtovereihin ja organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyysdimensio yhdistettiin toiseksi faktoriksi; kolmannessa uhrautuvaisuus, työtovereihin suuntautuva työyhteisöllisyys ja organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys erotettiin kaikki omiksi faktoreikseen. Mallien sopivuutta aineistoon vertailtiin  $\chi^2$ -testauksella ja käyttäen neljää tunnuslukua: GFI, CFI, RMSEA ja SRMR (Hu & Bentler 1999; Jackson, Gillaspay, & Purc-

Stephenson, 2009; Kline, 2010). Goodness-of-fit-indeksin (GFI) hyvän sopivuuden alarajana on pidetty arvoa 0,90 (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008), mutta koska suuret otokset kasvattavat indeksiä, päädyttiin tässä yli 1600 tutkittavan tutkimuksessa noudattamaan Milesin ja Shevlinin (1998) ehdotusta raja-arvosta 0,95. Myös comparative fit indexin (CFI) alarajana hyvälle mallin sopivuudelle aineistoon pidetään arvoa 0,95 (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008). RMSEA:n (root mean squared error of approximation) arvoista yli 0,1 olevat on perinteisesti tulkittu huonoiksi, alle 0,08 kohtuullisiksi ja alle 0,05 hyviksi (Streiner, 2006). SRMR:n (standardized root-mean-square residual) osalta arvot pienenevät mallin sopivuuden aineistoon parantuessa ja sen osalta hyvän sopivuuden rajana pidetään arvoa 0,08 (Hu & Bentler, 1999).

Uhrautuvaisuuden ja transformationaalisen johtamistyylin yhteyksiä työyhteisöllisyysmuuttujiin (hypoteesit 2 ja 3) ja transformationaalisen johtamistyylin muuntavaa roolia uhrautuvaisuuden ja työyhteisöllisyysmuuttujien välillä (hypoteesi 4) tutkittiin Baronin ja Kennyn (1986) suosituksia noudattaen hierarkkisilla regressioanalyysillä. Regressioanalyysit tehtiin erikseen työtovereihin ja organisaatioon suuntautuville työyhteisöllisyyden muodoille, sillä ne korreloivat ( $r = .38$ ) keskenään. Korrelaatiotarkastelujen jälkeen ja aiempaan tutkimustietoon pohjautuen kontrollimuuttujiksi valittiin taustamuuttujista lopulta sukupuoli, ikä ja esimiesasema. Multikollineaarisuusongelmien välttämiseksi uhrautuvaisuuden ja transformationaalisen johtamistyylin muuttujat standardoitiin (Frazier, Tix, & Barron, 2004). Standardoiduista muuttujista luotiin muuntavan yhteyden tutkimiseksi interaktiomuuttuja kertomalla ne keskenään. Hierarkkisen regressioanalyysin ensimmäisellä askeleella malliin lisättiin sukupuoli ja ikä, toisella askeleella kontrolloitiin esimiesasema. Kolmannella askeleella malliin lisättiin uhrautuvaisuus ja neljännellä lähiesimiehen transformationaalinen johtamistyyli. Viidennellä askeleella malliin lisättiin yhdysvaikutustermi (uhrautuvaisuus  $\times$  transformationaalinen johtamistyyli).

Mikäli regressioanalyysin viidennellä askeleella havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhdysvaikutus, interaktioiden graafisen tarkastelun mahdollistamiseksi piirrettiin Dawsonin (2014) ohjeiden mukaan ilman taustamuuttujia regressiosuorat tilanteille, joissa riippumatonta muuttujaa uhrautuvaisuutta esiintyi vähän (yksi keskihajonta keskiarvon alapuolella) ja paljon (yksi keskihajonta keskiarvon yläpuolella), kun yhteyttä muuntavan muuttujan arvot olivat pieniä (yksi keskihajonta keskiarvon alapuolella) ja suuria (yksi keskihajonta keskiarvon yläpuolella). Viimeisenä regressiosuorien tilastollinen merkitsevyys testattiin simple slope -analyysillä.



### 3. TULOKSET

#### 3.1. Kuvailevat tulokset

Taulukkoon 1 on koottu tutkimuksessa käytettyjen muuttujien keskiarvot, -hajonnat ja muuttujien väliset korrelaatiot (Pearson). Sairaanhoidajien uhrautuvaisuus oli keskimäärin kohtalaista ( $k_a = 3,21$ ), samoin kuin lähiesimiesten johtamistyylin arvioitu transformationaalisuus ( $k_a = 3,10$ ). Tutkittavat arvioivat harjoittavansa työtovereihin suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä useammin ( $k_a = 4,21$ ) kuin organisaatioon suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä ( $k_a = 3,35$ ).

Taulukossa 2 on esitelty työtovereihin ja organisaatioon suuntautuvien työyhteisöllisyyden ulottuvuuksien eriytymistä taustamuuttujittain. Naispuoliset sairaanhoitajat arvioivat harjoittavansa työtovereihin suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä miehiä useammin, mutta organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden suhteen sukupuolten välillä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa. Esimiesasemassa työskentelevät ilmoittivat sekä työtovereihin että organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyytensä alaisasemassa työskenteleviä sairaanhoitajia korkeammaksi. Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät sairaanhoitajat arvioivat harjoittavansa työtovereihin suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä vakituksessa työsuhteessa olevia useammin, mutta organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden suhteen työsuhtedyyppi ei erotellut sairaanhoitajia. Tulokset olivat linjassa korrelaatioiden kanssa.

Taulukossa 3 on esitetty neljän ikäryhmän välinen vertailu työtovereihin ja organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden määrissä. Nuorimmat, alle 35-vuotiaat sairaanhoitajat arvioivat harjoittavansa työtovereihin suuntautuvaa yhteisöllisyyttä useammin kuin vanhimmat, 55–64-vuotiaat sairaanhoitajat. Organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden osalta suunta oli päinvastainen: alle 35-vuotiaat sairaanhoitajat ilmoittivat harjoittavansa sitä harvemmin kuin ikäryhmiin 45–54 ja 55–64 -vuotta kuuluneet sairaanhoitajat.

Taulukosta 1 näkyy, että uhrautuvaisuus korreloi heikon positiivisesti mutta tilastollisesti merkitsevästi transformationaalisen johtamistyylin ( $r = .11, p < .001$ ), työtovereihin suuntautuvan ( $r = .22, p < .001$ ) ja organisaatioon suuntautuvan ( $r = .26, p < .001$ ) työyhteisöllisyyden kanssa. Samoin transformationaalinen johtamistyyli korreloi positiivisesti sekä työtovereihin ( $r = .13, p < .001$ ) että organisaatioon ( $r = .22, p < .001$ ) suuntautuvan työyhteisöllisyyden kanssa. Toisin sanoen mitä enemmän työntekijää motivoi toisten edun asettaminen oman edun edelle ja mitä transformationaalisemmaksi hän koki lähiesimiehensä johtamistyylin, sitä korkeammaksi hän arvioi oman työyhteisöllisyytensä. Työyhteisöllisyyden työtovereihin ja organisaatioon suuntautuvien muotojen positiivinen korrelaatio oli muuttujien välisistä voimakkain ( $r = .38, p < .001$ ).

TAULUKKO 1. Muuttujien keskiarvot (ka), keskihajonnat (kh) ja prosenttiosuudet (%) sekä korrelaatiot (Pearson;  $n = 1512 - 1618$ ).

Muuttuja	ka / %	kh	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Sukupuoli <sup>a</sup>	92 / 8	-	-								
2. Esimiesasema <sup>b</sup>	88 / 12	-	.02	-							
3. Työsuhtedyyppi <sup>c</sup>	8 / 92	-	.01	.06*	-						
4. Ikä vuosina	47,57	10,30	-.07*	.12***	.31***	-					
5. Vuodet työnantajan palveluksessa	15,35	11,07	-.09***	.10***	.28***	.65 ***	-				
6. Uhrautuvaisuus (1 – 5)	3,21	0,78	-.02	.06*	.00	.19 ***	.11***	-			
7. Transformationaalinen johtaminen (1 – 5)	3,10	0,98	.00	.12***	-.03	.09 **	.05*	.11***	-		
8. Työtovereihin suuntautuva työyhteisöllisyys (1 – 5)	4,21	0,51	-.07**	.08**	-.09***	.07 **	-.11***	.22***	.13***	-	
9. Organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys (1 – 5)	3,35	0,71	-.03	.31***	.04	.09 **	.07**	.26***	.22***	.38***	-

<sup>a</sup> 1 = nainen, 2 = mies; <sup>b</sup> 1 = ei, 2 = kyllä; <sup>c</sup> 1 = määräaikainen, 2 = toistaiseksi voimassa oleva;

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

TAULUKKO 2. Työtoverihin ja organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden keskiarvot sukupuolen, esimiesaseman ja työsuhteen laadun mukaan: Riippumattomien otosten T-testien tulokset.

Muuttuja	Sukupuoli					Esimiesasema					Määräaikaisuus				
	Nainen ka	Mies ka	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Ei ka	Kyllä ka	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	Määrä- aikainen ka	Vaki- tuinen ka	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Työtoverihin suuntautuva työyhteisöllisyys	4,22	4,09	2,83	1537	.005**	4,20	4,33	-3,27	1592	.001**	4,37	4,20	3,74	1607	<.001***
Organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys	3,35	3,27	1,03	1538	.303	3,27	3,95	-13,02	1593	<.001***	3,27	3,36	-1,43	1608	.152

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ ; ka = keskiarvo; kh = keskihajonta;  $t$  = t-testin arvo;  $df$  = vapausasteet.

TAULUKKO 3. Työtoverihin ja organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden keskiarvot ikäryhmittäin: yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) tulokset.

Muuttuja	Ikäryhmä <sup>a</sup>				<i>F</i>	<i>df</i> 1	<i>df</i> 2	<i>p</i>	$\eta^2$	Parivertailut <sup>b</sup>
	1) alle 35- vuotiaat ka	2) 35–44- vuotiaat ka	3) 45–54- vuotiaat ka	4) 55–64- vuotiaat ka						
Työtoverihin suuntautuva työyhteisöllisyys	4,28	4,21	4,20	4,16	3,20	3	1575	.023*	0,006	4 < 1** <sup>c</sup>
Organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys	3,21	3,33	3,41	3,37	4,65	3	1575	.003**	0,009	1 < 3**, 4* <sup>d</sup>

<sup>a</sup> 1 = alle 35 v. ( $n = 254 - 255$ ), 2 = 35 – 44 v. ( $n = 352 - 353$ ), 3 = 45 – 54 v. ( $n = 518 - 519$ ), 4 = yli 55 v. ( $n = 452 - 454$ ); <sup>b</sup> \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ; <sup>c</sup> Dunnettin T3-testi; <sup>d</sup> Bonferronin testi. ka = keskiarvo; kh = keskihajonta;  $t$  = t-testin arvo;  $df$  = vapausasteet.

### 3.2. Työyhteisöllisyyden ja uhrautuvaisuuden faktorirakenteen tarkastelu

Taulukkoon 4 on kerätty tunnusluvut konfirmatorisista faktorianalyyseistä, joilla tutkittiin työyhteisöllisyyden faktorirakennetta ja uhrautuvaisuuden erillisyyttä työyhteisöllisyysmuuttujista. Parhaiten aineistoon sopi kolmen faktorin malli, jossa työtovereihin suuntautuva työyhteisöllisyys, organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys ja uhrautuvaisuus latautuivat kaikki omille faktoreilleen ( $\chi^2 = 305.84$ ,  $df = 51$ ,  $p < .001$ ). Kolmen faktorin malli sopi aineistoon parhaiten kaikilla valituilla tunnusluvuilla tarkasteltuna. Tunnuslukuista GFI, CFI ja SRMR täyttivät mallin hyvälle sopivuudelle asetetut kriteerit ja RMSEA-arvo oli sekin hyväksyttävissä rajoissa. Näin ollen voidaan todeta, että työtovereihin ja organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys olivat aineistossa paitsi toisistaan myös uhrautuvaisuudesta erillisiä käsitteitä.

TAULUKKO 4. Uhrautuvaisuuden, työtovereihin suuntautuvan työyhteisöllisyyden ja organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden erillisyyks aineistossa: konfirmatorisen faktorianalyysin tulokset ( $n = 1560$ ).

Tunnusluku <sup>a</sup>	Goodness-of-fit Index (GFI)	Comparative Fit Index (CFI)	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)
Yhden faktorin malli <sup>b</sup>	.74	.74	.197	.150
Kahden faktorin malli <sup>c</sup>	.91	.91	.105	.068
Kolmen faktorin malli <sup>d</sup>	.97	.97	.057	.045

<sup>a</sup> Hyvän mallin sopivuuden raja-arvot: GFI > .95 (Miles & Shevlin, 1998), CFI > .95 (Hooper ym., 2008), RMSEA < .05 (Streiner, 2006), SRMR < .08 (Hu & Bentler, 1999);

<sup>b</sup> uhrautuvaisuus sekä työtovereihin ja organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys latautuvat kaikki samalla faktorille; <sup>c</sup> uhrautuvaisuus omana faktorinaan, työyhteisöllisyysmuuttujat latautuvat omalle faktorilleen; <sup>d</sup> uhrautuvaisuus, työtovereihin suuntautuva työyhteisöllisyys ja organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys latautuvat kukin omille faktoreilleen.

### 3.3. Uhrautuvaisuuden, transformationaalisen johtamisen ja työyhteisöllisyyden väliset yhteydet

Tutkimuksessa selvitettiin ensin uhrautuvaisuuden ja transformationaalisen johtamisen suoria yhteyksiä työtovereihin ja organisaatioon suuntautuviin työyhteisöllisyyden muotoihin hierarkkisella lineaarisella regressioanalyysillä. Taulukosta 5 nähdään, että taustamuuttujat, uhrautuvaisuus ja transformationaalinen johtamistyyli selittivät yhdessä 9 % työtovereihin ja 17 % organisaatioon

suuntautuvasta työyhteisöllisyydestä. Ensimmäisellä askeleella malleihin lisätyt sukupuoli ja ikä selittivät yhdessä yhden prosentin sekä työtovereihin että organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden vaihtelusta. Toisella askeleella malleihin lisätyn esimiesasemassa työskentelyn tuoma selityssaste oli työtovereihin suuntautuvan työyhteisöllisyyden osalta 1 % ja organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden osalta 10 %. Esimiesasemassa työskentelevät vastaajat siis arvioivat harjoittavansa erityisesti organisaatioon suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä alaisasemassa työskenteleviä sairaanhoitajia useammin. Kolmannella askeleella malleihin lisätty uhrautuvaisuus oli positiivisessa yhteydessä sekä työtovereihin ( $\beta = .24, p < .001$ ) että organisaatioon ( $\beta = .21, p < .001$ ) suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen selittäen 6 % työtovereihin ja 5 % organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden vaihtelusta. Neljännellä askeleella malleihin lisätty transformationaalinen johtamistyyli oli positiivisessa yhteydessä sekä työtovereihin ( $\beta = .10, p < .001$ ) että organisaatioon suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen ( $\beta = .16, p < .001$ ) selittäen 1 % työtovereihin ja 2 % organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden vaihtelusta.

TAULUKKO 5. Transformationaalinen johtaminen uhrautuvaisuuden ja työyhteisöllisyyden välisiä yhteyksiä muuntavana tekijänä (n = 1480).

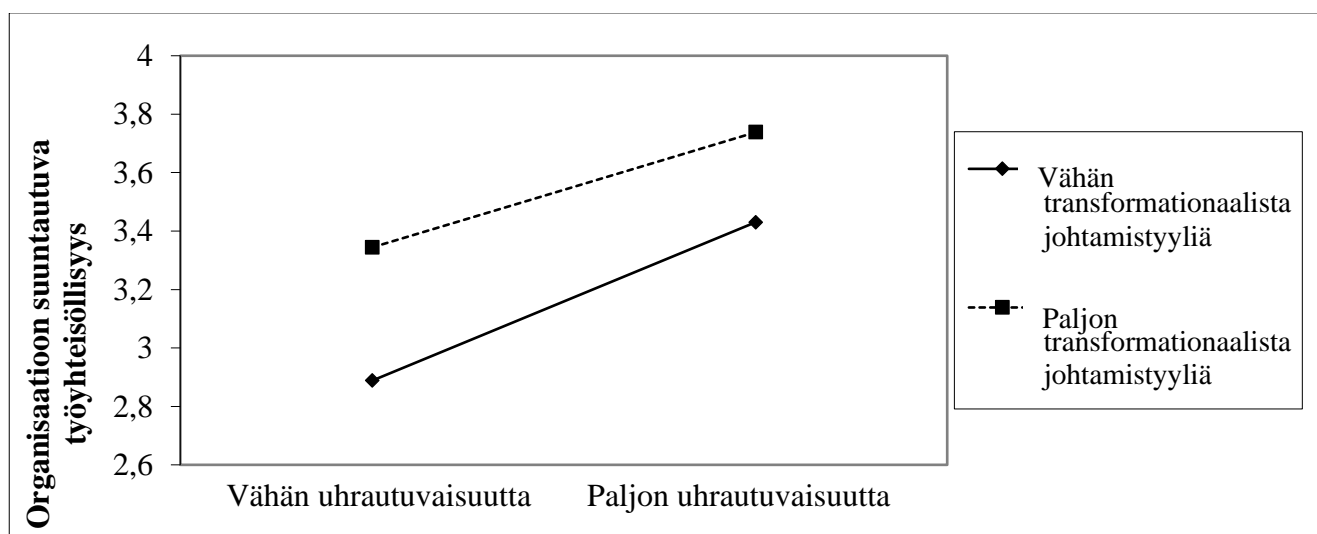
Muuttuja	Työtovereihin suuntautuva työyhteisöllisyys			Organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys		
	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
<i>Askel 1</i>		.01 ***	.01 ***		.01 **	.01 **
1. Sukupuoli <sup>a</sup>	- .07 **			- .02		
2. Ikä vuosina	- .15 ***			- .01		
<i>Askel 2</i>		.01 ***	.02 ***		.10 ***	.10 ***
3. Esimiesasema <sup>b</sup>	.09 ***			.29 ***		
<i>Askel 3</i>		.06 ***	.08 ***		.05 ***	.15 ***
4. Uhrautuvaisuus	.24 ***			.21 ***		
<i>Askel 4</i>		.01 ***	.09 ***		.02 ***	.17 ***
5. Transformationaalinen johtaminen	.10 ***			.16 ***		
<i>Askel 5</i>		.000	.09 ***		.002 *	.17 ***
6. Uhrautuvaisuus × transformationaalinen johtaminen	- .02			- .05 *		

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana.  $\Delta R^2$  = selityssasteen ( $R^2$ ) muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana. Lukuarvot on pyöristetty kahden merkitsevän numeron tarkkuuteen, paitsi viidennen askeleen selityssasteen muutokset, jotka on ilmoitettu kolmen merkitsevän numeron tarkkuudella niiden välisen eron esiin saamiseksi. <sup>a</sup> 1 = nainen, 2 = mies; <sup>b</sup> 1 = ei, 2 = kyllä.

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .

Viidennellä askeleella malleihin lisättiin uhrautuvaisuudesta ja lähiesimiehen transformationaalisesta johtamistyylistä muodostettu interaktiotermin. Interaktiotermin lisääminen paransi mallin selitysasetta organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden osalta vähän, mutta tilastollisesti merkitsevästi (0,2 %,  $p < .05$ ). Transformationaalinen johtamistyyli siis muunsi uhrautuvaisuuden ja työtovereihin suuntautuvan työyhteisöllisyyden yhteyttä ( $\beta = -.05$ ,  $p < .05$ ). Työtovereihin suuntautuvan työyhteisöllisyyden osalta interaktiotermin lisääminen malliin ei parantanut mallin selitysasetta tilastollisesti merkitsevästi.

Havaittua tilastollisesti merkitsevää yhdysvaikutusta tarkasteltiin seuraavaksi piirtämällä regressiosuorat, jotka on esitetty kuviossa 1. Simple slope –analyysit osoittivat, että uhrautuvaisuuden ja organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden välinen positiivinen yhteys oli tilastollisesti merkitsevä sekä silloin, kun sairaanhoitajat kokivat lähiesimiestensä johtamistyyliä vähän ( $\beta = .27$ ,  $p < .01$ ) että paljon ( $\beta = .20$ ,  $p < .01$ ) transformationaalisia piirteitä. Kulmakertoimista kuitenkin nähdään, että yhteys oli hieman voimakkaampi vähäisen transformationaalisen johtamistyylin tilanteessa. Tilanteissa, joissa lähiesimiehen johtamistyyli sisälsi vain vähän transformationaalisen johtamistyylin elementtejä, sairaanhoitajien työyhteisöllisyys riippui voimakkaammin heidän henkilökohtaisesta uhrautuvaisuudestaan kuin tilanteissa, joissa he arvioivat lähiesimiehensä johtamistavan sisältävän paljon transformationaalisen johtamistyylin elementtejä. Interaktioyhteys oli kuitenkin hyvin heikko. Kuvioista nähdään lisäksi, että kaikkiaan transformationaaliseksi lähiesimiestensä johtamistyylin arvioineet vastaajat raportoivat korkeampaa työyhteisöllisyyttä uhrautuvaisuuden tasosta riippumatta verrattuna kollegoihinsa, jotka kokivat johtamistyylin vain vähän transformationaaliseksi.



KUVIO 1. Transformationaalinen johtamistyyli uhrautuvaisuuden ja organisaatioon kohdistuvan työyhteisöllisyyden välistä yhteyttä muuntavana tekijänä.

## 4. POHDINTA

Tutkimuksessa tarkasteltiin poikkileikkausaineistoon ( $n = 1622$ ) perustuen suomalaisten sairaanhoitajien kokemuksia prososiaalisesta motivaatiosta eli uhrautuvaisuudesta, lähiesimiestensä transformationaalisesta johtamistyylistä sekä työtovereihin ja organisaatioon suuntautuvasta työyhteisöllisyydestä. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli myös näiden käsitteiden väliset yhteydet. Aluksi selvitettiin uhrautuvaisuuden ja työyhteisöllisyyden käsitteiden välisiä yhteyksiä konfirmatorisella faktorianalyysillä. Sen jälkeen selvitettiin, ovatko uhrautuvaisuus ja transformationaalinen johtamistyyli suoraan yhteydessä työyhteisöllisyyteen. Erityisen kiinnostuneita oltiin siitä, muuntaako transformationaalinen johtamistyyli uhrautuvaisuuden ja työyhteisöllisyyden välistä yhteyttä Piirteiden aktivoitumisen teorian (Tett & Burnett, 2003) oletusten mukaisesti. Piirteiden aktivoitumisen teoriassa esitetään, että henkilökohtainen motivaatio kanavoituu konkreettiseksi käyttäytymiseksi vain olosuhteissa, jotka sisältävät käyttäytymisen kannalta olennaisia ja siihen rohkaisevia tilanneviihteitä.

### 4.1. Päätulokset

Konfirmatorisen faktorianalyysin perusteella uhrautuvaisuus, työtovereihin suuntautuva työyhteisöllisyys ja organisaatioon suuntautuva työyhteisöllisyys olivat toisistaan erillisiä käsitteitä, eli ensimmäinen hypoteesi (*H1*) sai tutkimuksessa tukea. Tämän myötä saatiin vahvistusta uhrautuvaisuuden erillisyydelle työyhteisöllisyydestä ja sille, että työyhteisöllisyys muodostuu nimenomaan työtovereihin ja organisaatioon suuntautuvista muodoista. Näistä jälkimmäinen on saanut vahvaa näyttöä myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Lee & Allen, 2002; Williams & Anderson, 1991). Toiseksi tutkimuksessa oletettiin, että uhrautuvaisuus olisi positiivisessa yhteydessä sekä työtovereihin (*H2a*) että organisaatioon (*H2b*) suuntautuvaan työyhteisöllisyyteen ja näin hierarkkisten regressioanalyysien perusteella olikin. Toisin sanoen mitä uhrautuvaisempana työntekijä itseään kuvasi, sitä useammin hän raportoi harjoittavansa työtovereihin ja organisaatioon suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä. Uhrautuvaisuuden positiivinen yhteys työyhteisöllisyyteen on havaittu myös muutamassa aiemmassa tutkimuksessa (Rioux & Penner, 2001; Van Emmerik ym., 2005) ja tämänkin tutkimuksen perusteella sen voidaan katsoa kuuluvan työyhteisöllisyyden harjoittamisen prososiaalisiin motiiveihin (Grant & Meyer, 2009). Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa myös uhrautuvaisuuden ja työyhteisöllisyyden välisen yhteyden voimakkuuden osalta: esimerkiksi Michelin (2016) tutkimuksessa uhrautuvaisuus selitti

työtovereihin suuntautuvasta työyhteisöllisyydestä 3 % ja organisaatioon suuntautuvasta työyhteisöllisyydestä 4 %, kun tässä tutkimuksessa vastaavat arvot olivat 6 % ja 5 %.

Kolmas hypoteesi koski sairaanhoitajien lähiesimiehen transformationaalisen johtamistyylin positiivista yhteyttä alaisen harjoittaman työyhteisöllisyyden työtovereihin (*H3a*) ja organisaatioon (*H3b*) suuntautuviin muotoihin. Myös nämä hypoteesit saivat tukea, eli mitä enemmän sairaanhoitaja arvioi lähiesimiehensä johtamistyylin transformationaalisen tyylin elementtejä sisältäväksi, sitä useammin hän raportoi harjoittavansa työyhteisöllisyyttä. Vaikka tämä aiemmissakin tutkimuksissa (Effelsberg ym., 2014; Nohe & Hertel, 2017) havaittu yhteys työyhteisöllisyyden molempiin muotoihin oli tilastollisesti merkitsevä, se oli voimakkuudeltaan varsin vaatimaton: lähiesimiehen transformationaalinen johtamistyyli selitti sairaanhoitajien työtovereihin suuntautuvasta työyhteisöllisyydestä 1 % ja organisaatioon suuntautuvasta 2 %. Toisaalta työyhteisöllisyys on hyvin monimuotoinen ilmiö, joten yksittäisten tekijöiden selitysasteiden on syytäkin odottaa jäävän pieniksi.

Työyhteisöllisyyden tiedetään liittyvän henkilökohtaisten motiivien ja työskentelyolosuhteiden lisäksi mm. työtyytyväisyyteen, persoonallisuuden piirteisiin, työtehtävien laatuun ja työntekijän käsityksiin roolistaan (Podsakoff ym., 2000), joita ei tässä tutkimuksessa otettu huomioon. Näiden huomiointi tulevissa tutkimuksissa lisäisi ymmärrystä transformationaalisen johtamistyylin ja työyhteisöllisyyden välisestä yhteydestä. Lisäksi tulisi Wangin ym. (2011) peräänkuuluttamalla tavalla selvittää yhteyttä muuntavia ja välittäviä tekijöitä. Näihin lukeutuu muun muassa työntekijän muuntuva kokemus työn tärkeydestä (Purvanova ym., 2010). Lisäksi Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ja Ferris (2012) havaitsivat lähiesimiehen merkityksen alaisen työsuoriutumisen kasvavan heidän työskennellessään pidempään. Tämän perusteella tulevissa tutkimuksissa voisikin olla perusteltua kontrolloida, kuinka pitkään alainen-esimies-dyadi on ehtinyt työskennellä yhdessä. Tämän tutkimuksen sairaanhoitajat olivat tosin työskennelleet nykyisen työnantajan palveluksessa keskimäärin noin 15 vuotta, joten on syytä olettaa aineistosta löytyvän myös pitkiä alais-esimiessuhteita. Lisäksi olisi kiinnostavaa selvittää muiden johtamisteorioiden perusteella arvioidun esimiestyöskentelyn mahdollisia muuntavia vaikutuksia henkilökohtaisten taipumusten ja työyhteisöllisyyden välillä Piirteiden aktivoitumisen teorian (Tett & Burnett, 2003) mukaisesti.

Lopuksi tutkimuksessa oletettiin transformationaalisen johtamistyylin muuntavan uhrautuvaisuuden yhteyttä työyhteisöllisyyden työtovereihin (*H4a*) ja organisaatioon (*H4b*) suuntautuvaan muotoon Piirteiden aktivoitumisen teorian (Tett & Burnett, 2003) mukaisesti, eli että positiivinen yhteys olisi voimakkaampi, kun sairaanhoitaja kokee lähiesimiehensä johtamistyylin transformationaaliseksi. Moderaatio havaittiin vain suhteessa organisaatioon suuntautuvaan työyhteisöllisyyden muotoon ja senkin osalta selitysosuus oli vain 0,2 %. Lisäksi moderaatio oli



organisaatioon suuntautuvan työyhteisöllisyyden osalta päinvastainen kuin oletettiin: korkean transformationaalisen johtamistyylin tilanteessa uhrautuvaisuuden positiivinen yhteys työyhteisöllisyyteen oli heikompi kuin matalan transformationaalisen johtamistyylin tilanteessa. Kun teorian perusteella oletettiin tilannetekijän entisestään ”aktivoivan” uhrautuvaisten työntekijöiden työyhteisöllisyyttä, nyt vaikutti siltä, että transformationaalinen johtamistyyli lisäsi sellaisten työntekijöiden työyhteisöllisyyttä, joiden prososiaalinen motivaatio siihen olisi muutoin ollut matala. Toisin sanoen, vaikutti siltä, että uhrautuvaiset sairaanhoitajat olisivat harjoittaneet työyhteisöllisyyttä tilannetekijästä riippumatta. Hypoteesit H4a ja H4b eivät siten saaneet tässä tutkimuksessa tukea.

Hypoteesin vastaista tutkimustulosta voidaan selittää esimerkiksi seuraavasti: transformationaalisen johtamistyylin on muutamassa aiemmassakin tutkimuksessa ajateltu lukeutuvan niin sanottuihin vahvoihin tilannetekijöihin (Mischel, 1977), jolloin sen suora yhteys työyhteisöllisyyteen ikään kuin jyräisi moderaation alleen ja tämä selittäisi sitä, että henkilökohtainen motivaatio (uhrautuvaisuus) olisi yhteydessä käyttäytymiseen vain, kun tilannetekijää (transformationaalinen johtaminen) on läsnä vähän (Judge & Zapata, 2015; Meyer, Dalal, & Hermida, 2010). Tässä tutkimuksessa kuitenkin transformationaalinen johtamistyyli selitti hyvin vaatimattoman osan työyhteisöllisyyden vaihtelusta, joten selityksen sopiminen tilanteeseen on kyseenalaista. On myös esitetty, että koska auttamiskäyttäytyminen eli tässä tapauksessa työtovereihin suuntautuva työyhteisöllisyys on yleisesti arvostettua, sen yhteys prososiaaliseen motivaatioon ei olisi niin voimakkaasti sidoksissa tilannetekijöihin. Kimin ym. (2013b) tutkimuksessa tällainen motiivien voimakkaampi yhteys käyttäytymiseen nimenomaan heikon tilannetekijän olosuhteissa tulkittiin osoitukseksi Piirteiden aktivoitumisen teorian toimivuudesta, mikä ei täysin vastaa Tettin ja Burnettin (2003) kuvausta henkilökohtaisten ja tilanteeseen liittyvien tekijöiden dynamiikasta.

Tämä tutkimus on ensimmäinen suomalaisten sairaanhoitajien työyhteisöllisyyttä näin suurella aineistolla tarkasteleva tutkimus, minkä vuoksi selvitettiin myös työyhteisöllisyyden tasoja ja eriytymistä taustamuuttujittain. Tulokset osoittivat, että suomalaiset sairaanhoitajat arvioivat harjoittavansa työtovereihin suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä usein ja organisaatioon suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä kohtalaisen usein. Naiset, esimiesasemassa olevat ja määräaikaissä työsuhteessa työskentelevät sairaanhoitajat arvioivat harjoittavansa erityisesti työtovereihin suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä muita vastaajaryhmiä useammin. Tulokset ovat pääosin linjassa aikaisempien empiiristen sairaanhoitajilla ja muilla ammattiryhmillä tehtyjen tutkimusten kanssa (Van Dyne & LePine, 1998; Zaghini ym., 2015), eli kansainvälistä kirjallisuutta työyhteisöllisyydestä voi tämän tutkimuksen perusteella soveltaa myös suomalaiseen kontekstiin.

## 4.2. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tämä tutkimus toi lisää ymmärrystä työyhteisöllisyydestä, jonka tiedetään olevan keskeistä organisaatioiden tehokkuudelle ja työntekijöiden työhyvinvoinnille (Podsakoff ym., 2009). Suomalaisten sairaanhoitajien työsuoriutumiseen liittyvien tekijöiden tutkimus on tärkeää, sillä siitä kertyvän tiedon perusteella voidaan kehittää terveydenhuoltoamme yhä paremmin kansalaisia palvelevaksi. Suomalaisten sairaanhoitajien työyhteisöllisyyteen yhteydessä olevia tekijöitä ei ole aiemmin tutkittu tällaisella asetelmalla. Tämä tutkimus tuotti lisänäyttöä myös työyhteisöllisyyden kaksifaktorisen rakenteen tueksi (Lee & Allen, 2002; Williams & Anderson, 1991).

Tutkimukseen liittyy joitakin vahvuuksia ja heikkouksia, jotka on syytä huomioida tuloksia sovellettaessa. Tutkimuksen vahvuuksiin lukeutuu ensinnäkin varsin suuri otos ( $n = 1622$ ). Toiseksi tutkimuksessa käytetyt mittarit osoittautuivat pääosin toimiviksi. Cronbachin alfa-kertoimet ylittivät kaikkien mittareiden osalta hyväksyttävän rajana pidetyn arvon .60 (Metsämuuronen, 2009). Julkisen palvelun motivaation uhrautuvaisuus-ulottuvuuden mittaria (Kim ym., 2013a) ei ole kuitenkaan aiemmissa tutkimuksissa käytetty juurikaan yleisen prososiaalisen motivaation arvioimiseen ja voi olla, että mittari ei täysin sovellu nyt käytettyyn tarkoitukseen. Kyseessä on nimittäin enemmän yhteiskunnallista perspektiiviä korostava mittari, kun taas esimerkiksi työyhteisöllisyyden prososiaalinen motivaatiokomponentti palautuu usein nimenomaan välittömässä kontaktissa keskenään olevien yksilöiden väliseen empatiaan (Rioux & Penner, 2001). Julkisen palvelun mittarin soveltuvuutta tämän kaltaisiin tutkimuksiin on kuitenkin syytä tutkia tulevaisuudessa tarkemmin, sillä se on lanseerattu useille kielille ja osoittautunut psykometrisiltä ominaisuuksiltaan toimivaksi (Kim ym., 2013a). Tulevissa tutkimuksissa voisi lisäksi huomioida myös organisaatiosta huolehtimiseen perustuvat ja vaikutelman hallintaan liittyvät motiivit työyhteisöllisyyden harjoittamiseen (Grant & Mayer, 2009; Rioux & Penner, 2001). Tämän lisäksi tulevissa tutkimuksissa transformationaalista johtamistyyliä voisi tarkastella tässäkin tutkimuksessa sovelletun yhtenä ilmiönä arvioimisen sijaan osioittain, esimerkiksi sen neljä ulottuvuutta erittelevän *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*-mittarin avulla (Bass & Avolio, 2000). Näin voisi tarkastella ulottuvuuksien joissakin aiemmissa tutkimuksissa havaittuja erilaisia yhteyksiä muun muassa työyhteisöllisyyden ulottuvuuksiin (Bottomley ym., 2016).

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, että vastausprosentti oli vain 16,2. Näin ollen systemaattisen kadon mahdollisuutta ei voida sulkea pois. Otoksen sukupuolijakauma vastasi sukupuolijakaumaltaan suomalaisia sairaanhoitajia edustavan Tehyn jäsenistöä (vrt. Tehyn tutkimustyöryhmä, 2016) ja on sikäli edustava. Aineistossa vanhemmat työntekijät olivat kuitenkin ylliedustettuina ja iäkkäämmät työntekijät arvioivat harjoittavansa nuoria enemmän organisaatioon

suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä ja vähemmän työtovereihin suuntautuvaa työyhteisöllisyyttä, joten ikäjakama saattoi vaikuttaa koko tutkimuksen tuloksiin. Näistä syistä seuraavissa tutkimuksissa on syytä kiinnittää erityistä huomiota otoksen edustavuuteen.

Tutkimuksessa käytettiin lisäksi itsearviomenetelmiä, mihin liittyy useita mahdollisia virhelähteitä. Itsearvioinneissa ihmisillä on taipumusta antaa itsestään korostuneen myönteisiä arvioita joko tiedostaen tai tiedostamatta. Tilastollisissa analyyseissa itsearviointeihin liittyvän vastaustyylin on tosin havaittu lähinnä heikentävän muuttujien välisiä yhteyksiä niiden voimistamisen sijaan (Evans, 1985). Myös mahdollisen sosiaalisen suotavuuden merkitys on syytä huomioida, sillä osa käytettyjen kyselyiden väittämistä oli sellaisia, joiden kanssa eri mieltä olevaksi ilmoittautumisen voidaan katsoa olevan sosiaalisesti erityisen epäsuotavaa. Tällainen on esimerkiksi väite ”Autan työtovereitani heidän työtehtävissään.”. Tulevissa tutkimuksissa voisi hyödyntää esimerkiksi työtovereiden tai esimiesten arvioita henkilön työyhteisöllisyydestä. Tutkimuksessa pieneksi jääneet selitysasteet voivat osaltaan selittyä mainituilla puutteilla. Toisaalta useat havaituista yhteyksistä olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < .001$ ), mikä liittyy ainakin osin suureen otoskoko.

Tuloksia arvioitaessa tulee muistaa myös, että koska tutkimuksessa sovellettiin poikkileikkausasetelmaa, ei pelkästään tämän tutkimuksen tulosten perusteella voida esittää voimakkaita väitteitä myöskään niiden muuttujien välisistä syy-seuraussuhteista, joiden välille löydettiin tilastollisesti merkitsevä yhteys. On esimerkiksi mahdollista, että työyhteisöllisyyttä harjoittavat työntekijät kiinnittävät esimiestensä huomion, ja tämän seurauksena johtamistyyli näyttäytyy heidän osaltaan transformationalisempana. Vaikka aiempien Piirteiden aktivoitumisen teoriaa (Tett & Burnett, 2003) soveltavien empiiristen tutkimusten valossa on syytä olettaa nimenomaan tämänkin tutkimuksen asetelmassa sovelletun kaltaisia kausaliiteettisuhteita, tulisi tätä selvittää jatkossa pitkittäistutkimuksin.

#### **4.3. Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet**

Tämä tutkimus tuotti lisätietoa suomalaisten sairaanhoitajien työyhteisöllisyydestä ja siihen yhteydessä olevista tekijöistä. Tutkimuksen mainituista puutteista huolimatta voidaan sanoa, että sairaanhoitajia rekrytoitaessa tulisi suosia uhrautuvaisia hakijoita, jotka motivoituvat toisten ihmisten edun asettamisesta oman etunsa edelle. Tämä siksi, että he harjoittavat todennäköisemmin työyhteisöllisyyttä joka puolestaan saattaa parantaa organisaatioiden tehokkuutta (Podsakoff ym., 2009). Hakijoiden motivaatiota olisi syytä arvioida sekä intersoonallisella että yhteiskunnallisella tasolla. Organisaatioiden tulisi myös pyrkiä sitouttamaan työntekijöitä, sillä heidän prososiaalinen

motivaationsa kasvaa sosialisoinnin myötä saman julkisen työnantajan palveluksessa pidempään työskenneltäessä (Taimio, 2013).

Lisäksi vaikka tässä tutkimuksessa transformationaalisen johtamistyylin merkitys työyhteisöllisyyden kokemukselle jäi pieneksi, on se aiemmissa tutkimuksissa ollut voimakkaampi (ks. esim. Salanova ym., 2011; Zacher & Jimmieson, 2013). Näin ollen myös lähiesimiestyöhön on sairaanhoito-organisaatioissa syytä kiinnittää jatkossakin huomiota. Sairaanhoitajien johtamisen kehittämisen puolesta puhuu myös se, että johtamiskoulutuksen on havaittu tuottavan pysyviä hyötyjä organisaatioille (Avolio, Avey, & Quisenberry, 2010). Nimenomaan transformationaalisen johtamistyylin hyödyt organisaatioille on osoitettu jo varsin selkeästi (Cummings ym., 2010), joten esimiehiä tulisi kouluttaa ja rohkaista nimenomaan kaikissa transformationaalisen johtamistyylin osa-alueissa eli esimerkin näyttämässä, inspiroivassa motivoinnissa, alaistensa yksilöllisessä huomioinnissa ja älyllisessä stimuloinnissa.

Tämän tutkimuksen tulokset on syytä pyrkiä toisintamaan, jotta etenkin nyt havaittuja uhrautuvaisuuden, transformationaalisen johtamistyylin ja työyhteisöllisyyden muotojen välisiä suoria yhteyksiä hyödyntäviä käytänteitä voidaan siirtää työelämään. Replikoimalla tutkimus myös interaktiohypoteesin sisältävällä asetelmalla saadaan tarkennusta myös siihen, onko Piirteiden aktivoitumisen teoria (Tett & Burnett, 2003) hyödyllinen viitekehys työyhteisöllisyyden tutkimisessa. Tässä tutkimuksessa teorian perusteella tehdyt interaktiohypoteesit eivät saaneet tukea. Piirteiden aktivoitumisen teorian vastaisesti tämä tutkimus antoi viitettä siihen suuntaan, että itseasiassa tilannetekijän poissaolo voisi olla henkilökohtaisen motivaation mukaista käyttäytymistä aktivoiva tekijä ja tilannetekijä näitä henkilökohtaisia eroja tasaava. Havaittu interaktio oli kuitenkin niin vaatimattoman suuruinen, että asia vaatii tarkempia tutkimuksia tulevaisuudessa. Tulevissa tutkimuksissa on syytä Wangin ym. (2011) näkemykset huomioiden arvioida myös transformationaalisen johtamistavan yhteyttä työsuoriutumismuuttujiin välittäviä tekijöitä. Lisäksi henkilökohtaisten ominaisuuksien, tilannetekijöiden ja työyhteisöllisyyden välisiä suhteita tulisi tutkia myös muilla ammattiryhmillä ja pitkittäisasetelmalla.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus liittyi työ- ja organisaatiopsykologian piirissä kasvavaan aaltoon, jossa tarkastellaan yhtä aikaa sekä henkilökohtaisten että työskentelyolosuhteisiin liittyvien tekijöiden yhteyttä työikäytymiseen (Choi & Moon, 2016; Kim, Van Dyne, Kamdar, & Johnson, 2013b). Tällainen tutkimus tuottaa organisaatioiden arkeen jalkautettavissa olevaa tutkimustietoa. Nimenomaan terveydenhuollon tehokkuuteen vaikuttavien tekijöiden tutkimus on tärkeää, sillä tutkimusnäyttöön pohjautuvien käytäntöjen hyödyntäminen terveydenhuollossa mahdollistaa sen kehittämisen yhä laadukkaammaksi ja kustannustehokkaammin kansalaisia palvelevaksi.

## LÄHTEET

- Aarons, G. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 57, 1162–1169.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42, 186–194.
- Avolio, B., Avey, B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 21, 633–644.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Barrick, M., & Mount, M. (2005). Yes, personality matters: moving on to more important matters. *Human Performance*, 18, 359–372.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2. painos). Redwood City: Mind Garden.
- Batson, C. (2010). Empathy-induced altruistic motivation. Teoksessa M. Mikulincer, & P. Shaver (toim.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: the better angels of our nature*. (s. 15–34). Washington (D.C.): American Psychological Association.
- Batson, C., & Shaw, L. (1991). Evidence for altruism: toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2, 107–122.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borman, C., & Motowidlo, J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T., & Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52–69.
- Bottomley, P., Mostafa, A., Gould-Williams, J., & León-Cázares, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: the contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*, 27, 390–405.
- Bourdage, J., Lee, K., Lee, J., & Shin, K. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, 25, 179–200.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Carless, S., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*, 389–405.
- Carlo, G., Eisenberg, N., Troyer, D., Switzer, G., & Speer, A. (1991). The altruistic personality: in what contexts is it apparent? *Journal of Personality and Social Psychology, 61*, 450–458.
- Chen, C., Wang, S., Chang, W., & Hu, C. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research, 16*, 321–328.
- Christiansen, N., & Tett, R. (2008). Toward a better understanding of the role of situations in linking personality, work behavior, and job performance. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 312–316.
- Clerkin, R., & Cogburn, J. (2012). The dimensions of public service motivation and sector work preferences. *Review of Public Personnel Administration, 32*, 209–235.
- Coleman, V., & Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*, 25–44.
- Choi, B., & Moon, H. (2016). Prosocial motive and helping behavior: examining helping efficacy and instrumentality. *Journal of Managerial Psychology, 31*, 359–374.
- Cummings, G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 47*, 363–385.
- Dawson, J. (2014). Moderation in management research: what, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology, 29*, 1–19.
- Dill, J., Erickson, R., & Diefendorff, J. (2016). Motivation in caring labor: implications for the well-being and employment outcomes of nurses. *Social Science & Medicine, 167*, 99–106.
- Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R., & Ferris, G. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*, 1715–1759.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Getting followers to transcend their self-interest for the benefit of their company: testing a core assumption of transformational leadership theory. *Journal of Business and Psychology, 29*, 131–143.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42–51.
- Eisenberg, N., Van Schyndel, S., & Spinrad, T. (2016). Prosocial motivation: inferences from an opaque body of work. *Child Development, 87*, 1668–1678.

- Evans, M. (1985). A Monte-Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 305–323.
- Farmer, S., & Van Dyne, L. (2010). The idealized self and the situated self as predictors of employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95, 503–516.
- Feather, N., & Rauter, K. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81–94.
- Fehr, E., & Fischbacher, U. (2003). The nature of human altruism. *Nature*, 425, 785–791.
- Finkelstein, M. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality*, 34, 603–616.
- Frazier, P., Tix, A., & Barron, K. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115–134.
- Grant, A., & Mayer, D. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94, 900–912.
- Grant, A., & Sumanth, J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94, 927–944.
- Halbesleben, J., & Bowler, W. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 95–106.
- Hoffman, B., Blair, C., Meriac, J., & Woehr, D. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 555–566.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53–60.
- Hough, L., & Oswald, F. (2008). Personality testing and industrial–organizational psychology: reflections, progress, and prospects. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 272–290.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Ilies, R., Fulmer, I., Spitzmuller, M., & Johnson, M. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94, 945–959.
- Jackson, D., Gillaspay, J., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: an overview and some recommendations. *Psychological Methods*, 14, 6–23.

- John, K., Olaleke, O., & Omotayo, A. (2014). Organizational citizenship behaviour, hospital corporate image and performance. *Journal of Competitiveness*, 6, 36–49.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Judge, T., & Zapata, C. (2015). The person-situation debate revisited: effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58, 1149–1179.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70, 701–709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., . . . De Vivo, P. (2013a). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 79–102.
- Kim, T., Liden, R., Kim, S., & Lee, D. (2015). The interplay between follower core self-evaluation and transformational leadership: effects on employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 30, 345–355.
- Kim, Y., Van Dyne, L., Kamdar, D., & Johnson, R. (2013b). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 231–245.
- Kline, R. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. painos). New York: Guilford Press.
- Knafo, A., & Plomin, R. (2006). Prosocial behavior from early to middle childhood: genetic and environmental influences on stability and change. *Developmental Psychology*, 42, 771–786.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., de Vet, H., & van der Beek, A. (2014a). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56, 331–337.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Lerner, D., de Vet, H., & van der Beek, A. (2016). Cross-cultural adaptation of the individual work performance questionnaire. *Work: a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 53, 609–619.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., de Vet H., & van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856–866.



- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A., & de Vet, H. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 6–28.
- Koopmans, L., Coffeng, J., Bernaards, C., Boot, C., Hildebrandt, V., de Vet, H., & van der Beek, A. (2014b). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health*, 14, 513.
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101–114.
- Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: a constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648–657.
- Lee, K., & Allen, N. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142.
- Lemmon, G., & Wayne, S. (2015). Underlying motives of organizational citizenship behavior: comparing egoistic and altruistic motivations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 129–148.
- LePine, J., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Li, C., & Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37, 1129–1142.
- McNeely, B., & Meglino, B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836–844.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Oy.
- Meyer, R., Dalal, R., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36, 121–140.
- Michel, J. (2016). Antecedents of organizational citizenship behaviors: examining the incremental validity of self-interest and prosocial motives. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24, 385–400.
- Miles, J., & Shevlin, M. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25, 85–90.

- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. Teoksessa D. Magnusson, & N. Endler (toim.), *Personality at the crossroads: current issues in interactional psychology* (s. 333–352). Hillsdale: Erlbaum.
- Mönkkönen, K., & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot* (2. painos). Kuopio: Unipress.
- Nesje, K. (2015). Nursing students' prosocial motivation: does it predict professional commitment and involvement in the job? *Journal of Advanced Nursing*, 71, 115–125.
- Ng, T., & Feldman, D. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36, 1220–1250.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: a meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364.
- Nummenmaa, L. (2006). *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2005). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Paarlberg, L., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70, 710–718.
- Park, W., & Yoon, S. (2009). The mediating role of organizational citizenship behavior between organizational justice and organizational effectiveness in nursing organizations. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 39, 229–236.
- Penner, L., & Finkelstein, M. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 525–537.
- Penner, L., Midili, A., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: a personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10, 111–131.
- Penner, L., & Orom, H. (2010). Enduring goodness: a person-by-situation perspective on prosocial behavior. Teoksessa M. Mikulincer & P. Shaver (toim.). *Prosocial motives, emotions, and behavior: the better angels of our nature*. (s. 55–72). Washington (D.C.): American Psychological Association.
- Perko, K., & Kinnunen, U. (2013). *Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla*. Tampere: Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013.

- Perry, J., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70, 681–690.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367–373.
- Piatak, J. (2016). Public service motivation, prosocial behaviours, and career ambitions. *International Journal of Manpower*, 37, 804–821.
- Piccolo, R., & Colquitt, J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., & Blume, B. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122–141.
- Purvanova, R., Bono, J., & Dziewieczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19, 1–22.
- Rioux, S., & Penner, L. (2001) The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306–1314.
- Saarinén, A., Ruokolainen, M., Taimio, H., Pirttilä, J., & Mauno, S. (2015). *Palvelumotivaatio ja työhyvinvointi terveydenhuollossa*. Kunnallisan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarja nro 86. Sastamala: Vammalan Kirjapaino.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M., & Martínez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256–2266.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 107–139.
- Sober, E., & Wilson, D. (1998). *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior*. Cambridge: Harvard University Press.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: a review and extension of its nomological network. Teoksessa J. Barling & C. Cooper (toim.), *The SAGE handbook of organizational behavior: volume one: micro approaches*, (s. 106–123). Los Angeles: SAGE.

- Streiner, D. (2006). Building a better model: an introduction to structural equation modelling. *Canadian Journal of Psychiatry*, 51, 317–324.
- Sturman, M. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29, 609–640.
- Taimio, H. (2013) *Miten voin olla avuksi? Julkisen palvelun motivaation tutkimus voimakkaassa kasvussa*. Helsinki: Palkansääjien tutkimuslaitos.
- Tehyn tutkimustyöryhmä (2016). *Tehy tilastoina. Tehyn julkaisusarja D: 1/2016*. Vantaa: Tehy ry.
- Tett, R., & Burnett, D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500–517.
- Tett, R., Simonet, D., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory: applications, developments, and implications for person-workplace fit. Teoksessa N. Christiansen, & R. Tett (toim.), *Handbook of personality at work*. New York: Routledge.
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
- Van Emmerik, H., Jawahar, I., & Stone, T. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour, *Work & Stress*, 19, 93–100.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216–226.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, 223–270.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job-satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601–617.
- Zacher, H., & Jimmieson, N. (2013). Leader-follower interactions: relations with OCB and sales productivity. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 92–106.
- Zaghini, F., Biagioli, V., Prandi, C., Fida, R., & Sili, A. (2015). Nurses and organizational citizenship behavior: contribution to the Italian validation of the Podsakoff et al. scale. *Medicina Del Lavoro*, 106, 460–471.